



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ADRIANA SIMÕES MOTHÉ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MUNDO DOS FILTROS**

Brasília, novembro de 2009

ADRIANA SIMÕES MOTHÉ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MUNDO DOS FILTROS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Brasília, 2009

ADRIANA SIMÕES MOTHÉ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MUNDO DOS FILTROS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Brasília/DF, Novembro de 2009.

Banca examinadora:

Professor Gabriel A. L. A. Castelo Branco
Orientador (a)

Professor Luigi
Examinador (a)

Professor Gilberto
Examinador (a)

“O homem erudito é um descobridor de fatos que já existem, mas o homem sábio é um criador de valores que não existem e que ele faz existir”.

Albert Einstein

Dedico essa monografia à minha família, amigos e a todos que me ajudaram de alguma forma nessa monografia.

Agradeço primeiramente à Deus, que me proporcionou a possibilidade de estar fazendo esse trabalho.

Aos meus pais, à paciência e compreensão.

Ao Professor Gabriel A. L. A. Castelo Branco, à sua sabedoria e compromisso.

E aos meus amigos que me apoiaram nessa etapa da minha vida.

RESUMO

Este trabalho aborda o tema planejamento estratégico, trazendo a perspectiva da empresa mundo dos filtros. O objetivo desta monografia é apresentar as decisões e as ações estratégicas estabelecidas pela empresa mundo dos filtros para se destacar no mercado de filtros do Distrito Federal. O estudo se utilizou de uma pesquisa do tipo descritiva com o método de abordagem qualitativo para responder o problema em questão: “Como a empresa formula seu planejamento estratégico?”. A partir de uma pesquisa bibliográfica o trabalho explica o que é planejamento e planejamento estratégico, bem com sua forma de utilizá-los e sua importância para o desenvolvimento de empresas. Por meio de um estudo de caso, onde foram realizadas entrevistas com o fundador e com funcionários da empresa, o estudo aborda como se dá a formulação de um planejamento na prática. Os resultados encontrados apresentam as estratégias utilizadas como uma técnica valiosa para gestão de empresas e para obter vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: Planejamento, estratégia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	12
2.1 Planejamento	12
2.1.1 Palavras freqüentemente confundidas com planejamento	16
2.2 Planejamento estratégico	16
3 A EMPRESA MUNDO DOS FILTROS	21
3.1 A empresa	21
4. ANÁLISE	28
5. CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	35

1. INTRODUÇÃO

A análise do desenvolvimento dos países que compõem os diversos continentes, especialmente sob os aspectos social e econômico, permite concluir que o mundo está constantemente submetido a mudanças, além do que os fatos ocorridos em determinado país causam influência em setores de outros países em decorrência da globalização.

As transformações do setor econômico são reflexos diretos de acontecimentos diversos, tais como o ganho de força por países emergentes com conseqüente melhora na economia, circunstâncias adversas como crises e até mesmo as práticas terroristas que, normalmente, implicam prejuízos ao setor.

Diante deste cenário de instabilidades, para que uma empresa obtenha sucesso no alcance dos resultados almejados é de suma importância a formulação de um planejamento que observe e atenda às novas variações do mercado.

Os projetos das empresas, por sua vez, costumam considerar questões como traçar novos modelos de negócio e proporcionar a remodelação de produtos e serviços, tudo para garantir sua atuação e sucesso no mercado que se mostra, cada vez mais disputado, competitivo e esgotado.

Considerando esses fatores, o foco deste trabalho, planejamento estratégico, vai ser aplicado ao mercado de filtros no Distrito Federal. Devido a essas constantes mudanças no mercado, pode-se constatar que a venda de filtros e purificadores de água aumentou vinte e um por cento nos últimos três anos no País (BONADIO, 2007).

Para tanto, pretende-se responder no desenvolver do trabalho o seguinte problema: Como a empresa Mundo dos Filtros formula seu planejamento estratégico?

Dentro desse contexto, para se adquirir um melhor entendimento às estratégias empresariais e aos modelos de inovações necessários para uma empresa se desenvolver no mercado atual, o presente trabalho tem como objetivo geral, por meio de um estudo da empresa Mundo dos Filtros, apresentar as decisões e as ações estratégicas estabelecidas pela empresa para se destacar no mercado de filtros do Distrito Federal.

Sendo caracterizados como objetivos específicos estudar o ambiente da empresa Mundo dos Filtros e conhecer seu planejamento estratégico adotado; apresentar como é o processo de planejamento estratégico da empresa; analisar como a empresa controla seu processo de planejamento e seus resultados.

Esta pesquisa é do tipo descritiva, pois “tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias” (VERGARA apud PAULA, 1988, p. 35).

Como base de pesquisa, foi utilizado o método qualitativo com o objetivo de apresentar uma realidade específica. Auxilia o pesquisador a gerar ou revisar teorias utilizadas anteriormente oferecendo bases ricas para descrições ou explicações de algum contexto (PAULA, 2004).

De acordo com os procedimentos técnicos utilizados nesta pesquisa, é possível classificá-la como um estudo de caso.

Estudo de caso é uma investigação sobre uma situação específica com o objetivo de entendê-la e caracterizá-la. Em um Estudo de Caso o pesquisador não interfere na situação apenas o conhece para relacioná-las a teoria estudada pretendendo-se ampliar o conhecimento sobre o tema determinado (MARTINS, 2002).

Foi realizada também nesse trabalho uma entrevista semi-estruturada com o dono e com mais dois funcionários que tiveram participação na empresa no momento de seu desenvolvimento. Para compreender os objetivos propostos foram realizadas perguntas subjetivas relacionadas ao planejamento estratégico da empresa.

Outra técnica de pesquisa adotada foi a pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica serve para levantar e analisar dados por meio de uma literatura científica e de materiais acessíveis ao público. Uma pesquisa bibliográfica fornece conhecimento e atualiza o pesquisador sobre determinado fato (RIBEIRO, 2006).

Para o levantamento teórico deste trabalho foram utilizados alguns autores como: Oliveira (2004), Bateman e Snell (1998), Almeida (2001), Sapiro (2004), entre outros.

Este trabalho é subdividido em cinco capítulos, sendo elas: Introdução, embasamento teórico, estudo de caso, análise e conclusão. A introdução dirá o

tema, os objetivos, as justificativas e o problema do trabalho. O embasamento teórico resgatará conceitos e definições do tema em questão. Depois será apresentado o estudo de caso da empresa estudada. Na análise será relacionada a teoria abordada com o estudo de caso da empresa e por final a conclusão que foi obtida ao desenvolver o trabalho.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo tem como propósito descrever o conceito de planejamento com foco no planejamento estratégico de empresas. Explica as formas de empregar um planejamento de acordo com a situação presente, indicando a importância de haver esses insumos em uma organização.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira indica a conceituação, a formulação e a implementação do planejamento. E a segunda determina o planejamento estratégico bem seus conceitos e a forma de como se dá sua atuação na realidade.

2.1 Planejamento

A palavra planejamento é oriunda da palavra latina “planus” que significa “liso” em português, dando origem a palavra portuguesa “chão”. De acordo com esse conceito, planejamento significa estar com os pés no chão (SILVA, 2006).

Segundo Bateman e snell (1998), planejamento é tomar decisões e realizar atividades em conjunto para alcançar determinado objetivo. Planejamento não se limita em apenas uma resposta do futuro, consiste em conhecimentos e experiências por meio do empenho de administradores competentes.

O planejamento é provido de um mapa claro que designa as atividades futuras dos colaboradores de uma organização (BATEMAN, SNELL, 1998).

De acordo com Olivera (2004, p.36), “planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas” utilizadas por empresas para avaliar suas decisões futuras.

O planejamento facilita o raciocínio da empresa, antecede a decisão e a ação que a empresa irá realizar de modo agilizar, flexibilizar e assegurar seus procedimentos (OLIVEIRA,2004).

Nesse contexto, um planejamento existe para “aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente” (TIFFANY, PETERSON, 1999, p.9).

Nesse sentido o livro de Oliveira (2004) cita Steiner (1969), definindo planejamento em cinco dimensões:

A primeira dimensão diz respeito “ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos”, dentre outros fatores de uma organização (OLIVEIRA, 2004, p.34).

Planejamento também pode consistir, analisando em outra dimensão, aos elementos “objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros” (OLIVEIRA, 2004, p.34).

A terceira dimensão diz respeito ao tempo do planejamento. Um planejamento pode ser “de longo, médio ou curto prazo”, de acordo com cada objetivo (OLIVEIRA, 2004, p.34).

Como a quarta dimensão, foi levantada “às unidades organizacionais, onde o julgamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc” (OLIVEIRA, 2004, p.34).

A última dimensão corresponde às características do planejamento. Um planejamento pode ser simples ou complexo, estratégico ou tático, qualitativo ou quantitativo, sigiloso ou compartilhado, “formal ou informal, econômico ou caro” (OLIVEIRA, 2004, p.34).

Desta forma essas cinco dimensões mencionadas permitem uma melhor visualização do que é planejamento (OLIVEIRA, 2004).

Contudo, uma empresa pode formular um planejamento de acordo com sua necessidade no momento (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004), existe planejamento para fins, que especifica o que se quer obter no futuro, seus desafios e metas que se deseja alcançar futuramente.

Há também o planejamento dos meios, onde dita os caminhos apropriados para atingir o objetivo almejado (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento organizacional, que especifica a forma que acontecerá os processos (OLIVEIRA, 2004).

Planejamento de recursos também é outra parte do planejamento que estabelece os planos, projetos e todos os recursos necessários durante a implementação do processo (OLIVEIRA, 2004).

E por último há o planejamento da implantação e controle, o qual corresponde ao gerenciamento do planejamento (OLIVEIRA, 2004).

Um planejamento normalmente é diferenciado de acordo com o cenário presente. Existe um plano de contingência diferenciado para cada ambiente de mercado (BATEMAN, SNELL, 1998).

Geralmente um planejamento não segue um desenvolvimento linear. O planejamento não é um ato isolado. Em seus processos advêm bastantes fatores como: pressões ambientais, forças externas e internas, entre outros, que acabam desviando seu caminho inicial (OLIVEIRA, 2004).

Administradores em sua maioria selecionam determinado caminho para desenvolver suas ações da melhor forma. Entretanto suas metas e planos antecipados devem ser sempre flexíveis, eficazes (BATEMAN, SNELL, 1998).

Desta forma, segundo Oliveira (2004), os administradores devem seguir alguns princípios ao formular o caminho favorável para a empresa.

Primeiramente há o princípio onde visa maximizar os objetivos da organização. Nesse princípio é mostrada a importância de procurar alcançar seus objetivos em sua totalidade (OLIVEIRA, 2004), sem deixar faltar nada para o futuro.

Outro princípio importante é o princípio da precedência do planejamento. As empresas devem se antecipar no planejamento de algumas de suas áreas de acordo com sua importância (OLIVEIRA, 2004).

O princípio da maior penetração e abrangência é outro princípio abordado por Oliveira (2004), onde articula a necessidade da mudança de algumas áreas e comportamentos da empresa através do planejamento.

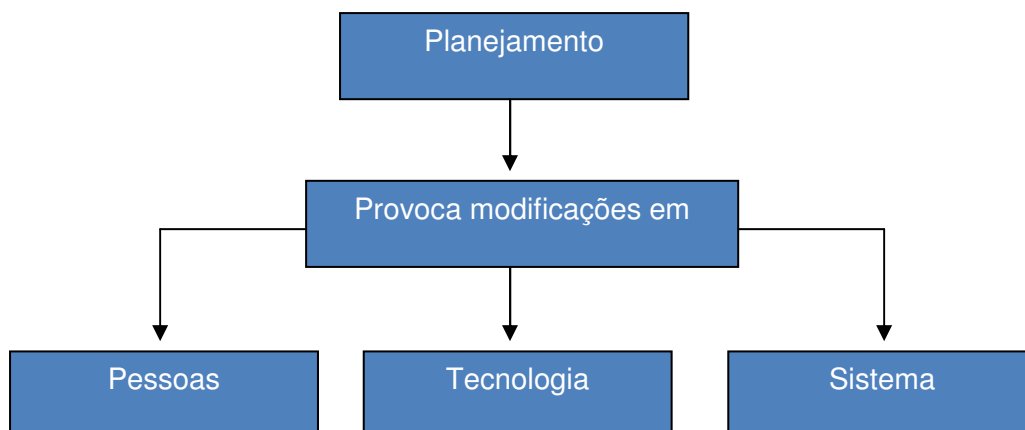


Figura 1: Algumas modificações pelo planejamento
FONTE: OLIVEIRA, 2004, P.38.

E o último princípio que se deve ter conhecimento para formular o caminho adequado, é o princípio de que toda empresa deve ser eficiente, eficaz e efetiva, como já tido anteriormente (OLIVEIRA, 2004).

Dentre todos esses princípios Ackoff (1974), também cita no livro de Oliveira (2004) mais quatro princípios específicos para formular um planejamento:

- a) Planejamento participativo: esse princípio visa elaborar o planejamento de forma mais simplificada possível (OLIVEIRA, 2004)..
- b) Planejamento coordenado: ressalta a importância das partes do planejamento estarem relacionadas umas as outras durante sua elaboração (OLIVEIRA, 2004).
- c) Planejamento integrado: este princípio relata o valor de uma empresa ter seu planejamento integrado com todos os escalões existentes (OLIVEIRA, 2004).
- d) Planejamento permanente: apresentada a condição dos administradores estarem atentos às mudanças de mercado e aos princípios já abordados nessa monografia para proporcionar a empresa condição de manter seu negócio (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento não acontece somente antes da ação, ele vai se manter presente durante todas as suas atividades e seus processos (BETHLEM, 2001).

Segundo Oliveira (2004, p.38), “planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências”.

Diante disso pode-se dizer que o planejamento é de fundamental importância para qualquer organização se desenvolver.

Durante o início do século XX, poucas empresas tinham o hábito de formular e utilizar um planejamento para empresas. Há poucos anos as organizações vêm instituindo esse costume (BATEMAN, SNELL, 1998).

Entretanto, atualmente, tanto empresas pequenas quanto empresas grandes fazem seu uso (BATEMAN, SNELL, 1998).

2.1.1 Palavras freqüentemente confundidas com planejamento

Planejamento, como já dito nessa monografia, é o *modo de pensar* do administrador (OLIVEIRA, 2004).

Entretanto segundo Oliveira (2004) e Bateman e Snell (1998), essa expressão é confundida com diversas outras que possuem um significado semelhante, porém não são a mesma coisa.

Plano, é um exemplo de palavra que é bastante confundida com o conceito de planejamento. Entretanto, plano, diferentemente de planejamento corresponde a um documento formal, um documento escrito através das ações ocorridas no planejamento, ou seja, é a formalização de um planejamento e não o próprio planejamento (OLIVEIRA, 2004; BATEMAN, SNELL, 1998).

Previsão é outra palavra com sentido similar a planejamento. “Previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer” (OLIVEIRA, 2004, p35). Uma previsão se dá por meio de análises probabilísticas (OLIVEIRA, 2004).

Projeção diz respeito a algo do futuro que tem tendência a ser semelhante a algo do passado (OLIVEIRA, 2004).

Outra expressão que também é confundida e difere de planejamento é predição. Predizer significa alterar algo do passado, mas não necessariamente é um planejamento (OLIVEIRA, 2004).

2.2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que busca organizar as idéias dos administradores para colocar em pratica suas ações de modo a alcançar corretamente seus objetivos porém analisando o mercado situado (ALMEIDA, 2001).

Segundo Drucker, Sapiro (2004) relata em seu livro que planejamento estratégico é um processo que envolve obter o maior conhecimento possível do futuro para tomar decisões.

De acordo com BATEMAN, SNELL (1998), tomar decisões antecipadamente garante maior eficácia e eficiência para a empresa.

No entanto, um planejamento estratégico não indica o que é certo ou errado, não é uma garantia, é apenas um processo que o prepara para situações futuras (SAPIRO, 2004).

A elaboração de um planejamento estratégico em empresas apenas aumenta as chances de no futuro sua empresa estar bem localizada e com vantagens competitivas no mercado (SAPIRO, 2004).

Segundo Bateman e Snell (1998), o planejamento estratégico vem garantindo seu espaço nas organizações atualmente. Inúmeras são as organizações que vem alterando seus procedimentos de uns anos para cá.

Conforme Bateman e Snell (1998), durante os anos sessenta até os anos oitenta, o planejamento estratégico era posto em prática de “cima para baixo”. Ou seja, administradores tomavam suas decisões e apenas as passavam aos seus subordinados os limitando de opiniões adversas.

Porém, de acordo com as mudanças existentes no mundo, a partir dos anos noventa, os administradores tiveram de inovar suas organizações para se manter no mercado atual (BATEMAM, SNELL, 1998).

“O planejamento estratégico torna-se uma atividade contínua em que todos os administradores são encorajados a pensar estrategicamente e focalizar tanto questões externas a longo prazo, quanto questões táticas e operacionais a curto prazo”.
(BATEMAM, SNELL, 1998).

Em um planejamento estratégico atual não envolve, no entanto, apenas partes específicas de uma organização como era antigamente, este tipo de planejamento envolve a empresa como um todo (BATEMAM, SNELL, 1998; OLIVEIRA, 2004).

O horizonte de um planejamento estratégico é bem maior do que o de qualquer outro planejamento existente (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004), realizar um planejamento estratégico é tomar decisões que requerem algo de alcance mais longo, que existem um alto grau de impacto e normalmente são irreversíveis.

Para realizar um planejamento estratégico a empresa deve:

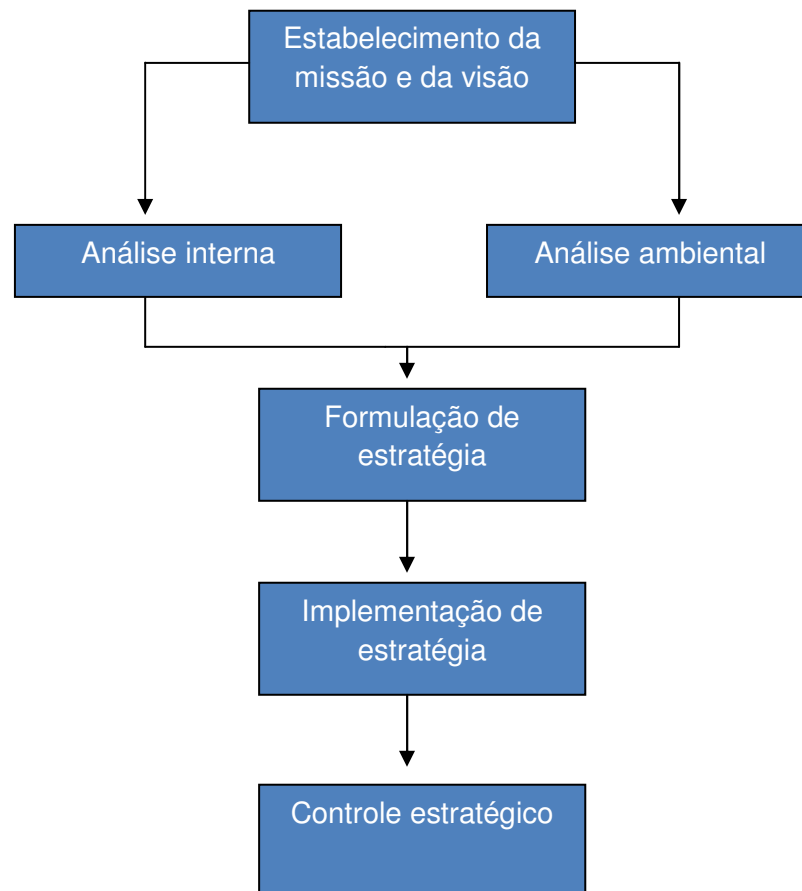


Figura 2: Processo de administração estratégica
FONTE: BATEMAN, SNELL (1998).

O primeiro passo do processo de um planejamento estratégico é delimitar a missão e a visão da empresa.

Estabelecer a missão é estabelecer os valores básicos da organização. Visa transmitir interna e externamente qual a razão de ser da empresa, qual será seu papel diante a sociedade. Ou seja, determina “onde a empresa que ir” (BATEMAN, SNELL, 1998; TIFFANY, PETERSON, 1999; SAPIRO, 2004; ALMEIDA, 2004).

Já estabelecer a visão, é estabelecer a direção, o caminho que a empresa vai seguir. Determinar uma visão significa demonstrar hoje o que acontecerá no futuro. É o máximo que a empresa consegue enxergar durante um determinado período de tempo (BATEMAN, SNELL, 1998; TIFFANY, PETERSON, 1999; SAPIRO, 2004; ALMEIDA, 2004).

Após definidas a missão e a visão, deve ser realizada uma análise interna e externa da organização.

Realizar uma análise externa significa antecipar as oportunidades e as ameaças do mercado o qual está inserido. Isso inclui concorrentes, fornecedores, clientes, governo, entre outros fatores que interferem de alguma forma na organização (BATEMAN, SNELL, 1998; SAPIRO, 2004).

Em uma análise interna são identificados os pontos fortes e fracos da empresa de modo a desenvolver melhores condições para a organização. Dentro de uma análise interna pode-se criar competências essenciais, como inovações de tecnologia, da qualidade do produto ou de atendimento, entre outros. E também pode haver um *benchmarking*, que visa comparar sua empresa com outras empresas para aprimorá-la (BATEMAN, SNELL, 1998; SAPIRO, 2004).

Ao realizar as análises internas e ambientais da empresa. O administrador adquire todas as informações para formular as estratégias necessárias para a empresa.

Um planejamento estratégico irá indicar o processo mais eficiente e eficaz para alcançar o objetivo. Uma empresa deve, no entanto, estabelecer estratégias alternativas para facilitar uma possível necessidade de alteração no processo proposto (BATEMAN, SNELL, 1998).

Uma maneira de formular adequadamente uma estratégia é diferenciá-las de acordo com cada sessão da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Bateman e Snell, formular um planejamento não significa sucesso, para a empresa obter resultados positivos, é necessário implementá-lo corretamente.

Para implementar um planejamento de modo eficaz, exige bastante esforço de pessoal. Normalmente administradores de todos os níveis da empresa se tornam responsáveis por essa implementação. Na maioria das vezes o planejamento é posto em prática por meio de programas e projetos específicos (BATEMAN, SNELL, 1998; SAPIRO, 2004).

E como componente final do processo de um planejamento estratégico, vem o controle.

Controlar pode ser definido segundo Oliveira, 2004, p.80, como “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos” da organização.

Um sistema de controle serve para ajudar na avaliação da empresa. O sistema deve fazer com que os colaboradores se mantenham consistentes ao planejamento estratégico proposto mantendo desta forma a eficácia da empresa por longo prazo (BATEMAN, SNELL, 1998).

No controle, normalmente, são analisado o custo em função do benefício da empresa. São monitorados principalmente os gastos financeiros (BATEMAN, SNELL, 1998; OLIVEIRA, 2004).

É recomendado, no entanto, que o controle do planejamento estratégico seja realizado passo a passo para evitar desperdícios e erros futuros (BATEMAN, SNELL, 1998; OLIVEIRA, 2004).

Desta forma acontece o planejamento estratégico nas empresas. Um planejamento estratégico é mais do que um documento estático é uma dinâmica, uma linha de atuação, a qual as empresas devem seguir para alcançar seus objetivos (ALDAY, 2000).

3. A EMPRESA MUNDO DOS FILTROS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a história da empresa Mundo dos Filtros.

Relata o planejamento formulado pela empresa, como a empresa emana seus procedimentos adotados e como ela os controlam. Mostrando a partir disso os resultados obtidos durante seu desenvolvimento.

3.1 A empresa

A empresa Mundo dos Filtros é uma empresa que atua na venda de filtros e acessórios em geral. Teve o início de suas atividades em agosto de 1987 na capital federal expandindo sua área de atuação em outras cidades do entorno.

A empresa, hoje, com mais de vinte anos de tradição, é constituída por lojas espalhadas em todo o Distrito Federal, mais especificamente, onze no plano piloto e o restante em bairros e cidades próximas. No entanto, dentre elas, dezoito são filiais, nove são quiosques de venda, alocados de forma estratégica, porém não fixos, uma é a equipe de telemarketing e outra o setor administrativo da empresa.

Sua sede localiza-se no SIA onde é composta por onze departamentos, sendo eles: Departamento de Compras, marketing, manutenção, planejamento de vendas, recursos humanos, tesouraria, depósito, prevenção de perdas, cobrança, CPD e o departamento de informática, com o objetivo de garantir o funcionamento da empresa.

Haja vista os dados da empresa, seu tamanho e, sobretudo seu faturamento, a empresa Mundo dos Filtros pode ser considerada uma organização de médio porte. Emprega cerca de noventa vendedores, cem colaboradores da área de telemarketing, trinta auxiliares administrativos, dezesseis técnicos e sete colaboradores responsáveis pela limpeza, contando com um efetivo total de duzentos e quarenta e três funcionários.

De acordo com a fonte lista online (2009), foi constatado que existem cerca de dez diferentes lojas de filtros em todo o Distrito Federal. Tendo em vista que a necessidade de filtros é de toda a população, pode-se afirmar que a demanda por

produtos do ramo em que a empresa se situa é bastante alta, porém existem poucas diversificações de marca na capital federal.

Dentre as lojas de filtros existentes em Brasília, a loja Europa é uma concorrente, com cinco lojas, a Sudoeste Filtros é outra empresa desse ramo com apenas uma loja em todo Distrito Federal (TELELISTA, 2009). Com duas lojas, há também a DF Filtros (DYK, 2009), entre outras, e com um número maior de lojas, há a empresa Mundo dos Filtros com vinte e sete lojas no mercado.

O Mundo dos Filtros é considerada, hoje, líder em seu segmento no Distrito Federal. Diante desse dado, foi constatada a existência de um planejamento estratégico formulado unicamente para a empresa com a intenção de mantê-la na liderança.

Diferentemente de várias outras empresas, a entrada da empresa Mundo dos Filtros no mercado se deu de forma peculiar, não houve um plano no início de seu desenvolvimento.

O Mundo dos Filtros é uma empresa que possui participação majoritária do fundador Edmar Mothé.

Em 1970, Edmar Mothé começou a realizar recrutamentos com vendedores semanalmente chegando a juntar aproximadamente trezentos companheiros externos vendendo filtros de porta em porta durante três anos. Depois de percorridos os anos, esse tipo de venda foi diminuindo para a entrada de estandes de venda.

Em meados dos anos setenta, não existia o que é hoje chamado de “estandes”. O Mundo dos Filtros foi a primeira marca a surgir com esse tipo de comércio.

Hoje em dia, para se abrir um estande de venda em algum supermercado ou shopping é necessário um investimento de no mínimo oito mil reais, porém, naquela época um filtro negociado com a administração de um shopping foi suficiente para pagar o local e um ano de aluguel no espaço desejado.

Desta forma, analisando a falta de recursos e de estrutura do proprietário e dos demais colaboradores no início da evolução da empresa, esse tipo de comércio foi uma grande oportunidade para a marca se expandir no mercado.

Segundo Edmar Mothé, a única estratégia utilizada na época foi escolher o melhor local para introduzir o novo estande. Foi escolhido o lugar onde havia o maior trânsito de pessoas dentro do shopping.

A partir de então, à medida que a marca Mundo dos Filtros ia se tornando conhecida e a empresa ganhando capital, o proprietário foi ampliando gradativamente sua área de atuação e a quantidade de pontos de venda. Sua ação foi concentrada em supermercados e hipermercados existentes no Distrito Federal.

Em 1987, após a expansão dos estandes de venda e da consolidação da empresa no mercado, se deu a inauguração da primeira loja Mundo dos Filtros em Brasília.

Por meio de um planejamento que foi se ajustando de acordo com as alterações no mercado varejista, o Mundo dos Filtros concentrou esforços na busca de novos produtos que pudessem atender a uma demanda cada vez mais exigente tanto na qualidade como no preço.

Sabendo de seu potencial, por se tratar de uma rede de lojas regionalizada, buscou também produtos diferenciados e fora de sua especialidade para compor o mix e oferecer em um só espaço diversos produtos de utilidade para o lar, como: bebedouros, ar condicionados, ventiladores, eletrônicos e assistência técnica.

A empresa, a partir de então, focou na publicidade, visava adquirir uma maior quantidade de clientes e aumentar sua confiabilidade perante o mercado.

De acordo com seu fundador, ganhar confiança no mercado é a parte mais complicada de todas.

Poucos foram os colaboradores que tinham real interesse em trabalhar na empresa, a maioria procurava empresas de maior porte.

Foi difícil encontrar pessoas adequadas ao cargo e montar uma equipe de apoio. As pessoas não confiavam em algo novo, ou recentemente lançado no mercado.

Empréstimos e créditos bancários também foram alvos de obstáculos, pela relativa novidade da empresa e ausência de histórico junto às instituições financeiras, o que também gerava problemas de acesso a crédito para a ampliação da empresa.

Foram contratadas, diante disso, empresas de publicidade para confecção de propagandas.

O primeiro comercial aconteceu no espaço publicitário de novelas da Rede Manchete, narradas por Cid Moreira, no auge de sua fama.

Panfletos e mídia impressa em jornais também foram utilizados como ferramenta de publicidade na época.

O objetivo do proprietário da empresa, desde o início, era ocupar todos os espaços possíveis de Brasília e das cidades do entorno.

Logo, ao passo que se percebia o acréscimo de confiança do mercado e com a popularização da marca, novas lojas foram sendo abertas.

Em 1990, foi aberta a segunda loja Mundo dos Filtros na cidade, localizada no Carrefour Sul, considerado, a época, o maior hipermercado na cidade, atraindo grande quantidade de compradores potenciais para o Mundo dos Filtros.

Nesse ponto o empreendedor realizou uma análise do público e uma análise em relação ao custo-benefício da empresa para definir os locais de implementação das lojas e expandir, desta forma, seu comércio em Brasília.

Segundo Edmar Mothé, o que norteou a abertura de novos pontos de venda foram locais com grande circulação de pessoas, mas com preços acessíveis.

De acordo com o fundador da empresa, os shoppings são considerados locais com grande quantidade de consumidores, porém possuem um alto custo de locação de espaço.

Os supermercados são uma alternativa mais interessante. Levando em conta que o foco de um supermercado não é o ganho de aluguel, o preço é inferior ao de shopping e também existe bastante público circulando.

Foram analisadas, do mesmo modo, lojas de rua, dentre outras possibilidades.

Ainda sim, de acordo com a análise realizada, foi considerado que o melhor local para o ramo de filtros são os hipermercados e os supermercados em geral do Distrito Federal.

A empresa consolida parcerias com as redes de hipermercado e supermercados, para assegurar sua participação em possíveis novos lançamentos.

Ao seu entender, foi deste modo que a empresa conseguiu se desenvolver. Alcançou suas metas e venceu alguns desafios.

Conquistou a confiança no mercado e estava se tornando conhecida no comércio deste ramo.

Diante disso, em pouco menos de cinco anos foram abertas mais seis lojas Mundo dos Filtros em hipermercados e supermercados do Distrito Federal.

Hoje, com mais de vinte anos no mercado, a partir do ponto de vista e da orientação do seu fundador, a empresa possui oitenta por cento de suas lojas em supermercados e hipermercados, dez por cento em shoppings e os outros dez por cento em quadras e entrequadras do Plano Piloto de Brasília.

À medida que surgem novos locais de possível implementação, a empresa procura abrir filiais com intuito de ocupar o mercado e não permitir a simples entrada de eventuais concorrentes.

Diante da história da empresa Mundo dos filtros pode-se ressaltar que o resultado dessas ações foi aparecendo com extrema rapidez e o crescimento da empresa se deu de forma vertiginosa.

Porém, obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes não é o suficiente.

Com as constantes alterações do mercado, é essencial continuar desenvolvendo seu planejamento estratégico.

Segundo entrevista realizada com o proprietário, o foco da empresa atualmente é voltado para o cliente. A empresa prima pela informação como forma de aperfeiçoar seu atendimento e seus produtos.

Semestralmente, são realizadas pesquisas internas e externas objetivando aprimorar seu relacionamento com o público.

Focando agradar seu consumidor, o Mundo dos Filtros investe em um depósito de mercadorias eficiente, com entrega ágil e pontual aos seus consumidores, além da busca incessante de novas tecnologias voltadas para o melhor atendimento ao cliente.

Na rede Mundo dos Filtros, são realizados dentre tudo investimentos na formação e aprimoramento dos funcionários.

De acordo com o fundador da organização, para manter os funcionários motivados, é fundamental que eles estejam sempre satisfeitos, bem treinados e bem remunerados dentro da empresa.

Os incentivos são premiações periódicas pela superação de cotas, metas e super metas. Caso um funcionário não atinja o proposto durante três meses ao longo do ano, normalmente não permanece na empresa.

Dentre esses fatores, foi apontada também a importância de existir uma equipe interna que de apoio, uma equipe que fale a mesma linguagem, para uma boa comunicação dentro da empresa.

Desta forma, outro fator levantado na entrevista, é a forma que se dá a contratação dos funcionários da empresa.

Até hoje o proprietário da empresa faz questão de escolher todos seus colaboradores. Todos que estão atualmente trabalhando na empresa passaram de alguma forma pelo seu dono.

O proprietário da empresa não delega o ato de selecionar para nenhum funcionário. Ele pessoalmente faz a escolha dos novos colaboradores.

Segundo Edmar Mothé, durante a seleção é dada muita ênfase para vendedores que sabem fechar uma venda, pois, ao seu entender, a partir disso conseguem passar confiança e credibilidade para o cliente.

A fidelização de clientes é outra ação considerada importante pela empresa.

Na área de telemarketing são realizadas ligações diariamente a todo o público. Todos que compram seus produtos são cadastrados no sistema da loja, logo de 6 a 12 meses são realizadas ligações para os consumidores cadastrados para vender o elemento filtrante do filtro (velas) e assim mantê-los clientes da loja.

Hoje, com essa estratégia, a empresa possui mais de duzentos mil clientes cadastrados e acredita-se que essa será a loja que trará o melhor resultado para a empresa em poucos anos.

Recentemente a diretoria da empresa está visitando outras empresas de telemarketing do Rio de Janeiro e São Paulo para trazer novidades e modernizar sua loja já existente em Brasília.

Outra estratégia de planejamento ainda empregada pela empresa é a publicidade.

Continua-se sendo considerada de extrema importância a divulgação de seus produtos. São realizadas ações de panfletagens mensalmente, enquanto as mídias impressas jornais, revistas e o meio televisivo são utilizados de acordo com a necessidade.

Por meio de novas tecnologias são sempre realizadas também reformas do visual das lojas. Procura-se sempre modernizar e alterar o *design* da loja de modo a expor melhor os produtos e chamar mais atenção dos clientes.

Essa é a forma de pensar da empresa Mundo dos Filtros para ter chegado à uma posição de liderança de mercado, ainda hoje.

Não há um prazo determinado para formular um planejamento para a empresa, os ajustes são realizados à medida que é vista a necessidade pelo fundador.

Segundo o proprietário da empresa, lojas que dão problemas são cobradas mais, porém as lojas que dão mais resultados nunca são deixadas de lado.

Agora, por exemplo, a empresa irá passar por uma remodelação de todo o planejamento por questões tributárias.

Desta forma a empresa está sempre se modernizando, acompanhado as tendências do mercado para manter seu lugar de destaque no mercado de filtros.

Para o ano de 2009 a Mundo dos Filtros planejou aumentar seu faturamento em vinte a vinte e cinco por cento.

Finalizando, segundo Edmar Mothé, o ato de planejar significa pensar antes de agir e isso é considerado de extrema importância para todas as empresas que objetivam crescer no mercado.

Não é possível expandir em um negócio sem planejamento. É necessário haver uma análise dos clientes, dos funcionários, e das tendências do mercado.

6. ANÁLISE

Essa etapa do trabalho aborda a discussão das entrevistas realizadas na empresa Mundo dos Filtros relacionando-as ao referencial teórico apresentado no início da monografia.

As entrevistas realizadas tiveram como objetivo descrever o processo de planejamento estratégico adotado pela empresa. Como é formulado o planejamento, qual a visão que a empresa possuía e possui hoje em dia, quais as dificuldades enfrentadas ao longo de seu crescimento, com é dado o controle das partes da empresa, o tempo de elaboração do planejamento bem como seus resultados obtidos.

Desta forma, após a apresentação dos dados obtidos ao longo da entrevista, pôde-se observar que a empresa propendia crescer constantemente no mercado independente de situações adversas.

Com essa forma de pensar foram formuladas estratégias únicas para a empresa conseguir alavancar no mercado de Brasília.

Confirmando a teoria de que existe a necessidade de um planejamento estratégico anterior a tomada de decisões, a empresa Mundo dos Filtros realiza os elementos iniciais de planejamento, tais como análises de ambiente, do público, do custo-benefício, dentre outros fatores tanto internos quanto externos à empresa para por em prática qualquer método, contudo sem expressá-los de forma escrita, sem a respectiva configuração do plano.

De acordo com a entrevista realizada, foi constatado, por percepção, já que também não há elementos escritos, que a missão inicial da empresa advinha ser líder de mercado, se tornar conhecida perante o Distrito Federal.

E como visão a empresa objetivava proporcionar uma loja de filtros e eletrodomésticos ao seu consumidor em qualquer lugar em que ele estivesse. Buscava proporcionar produtos de qualidade, diversidade de produtos e ao mesmo tempo comodidade aos seus clientes.

Assim como abordado na teoria, o planejamento da empresa não ocorre de forma linear, os fatos são planejados à medida que vão surgindo oportunidades ou ameaças no mercado, de acordo com a percepção do gestor da empresa.

Confirmando a teoria, a empresa possuía um planejamento, forma de pensar e formular premissas, para fins. Focava em se expandir o máximo possível em Brasília e em seu entorno para alcançar sua missão. Curiosamente, sem que fossem observados declaração de missão ou a existência de plano escrito.

Planejamento dos meios é outro planejamento exposto na teoria que também pôde ser observado nas análises de público, do ambiente, dentre outros da empresa, de acordo com o gestor da empresa. Da mesma forma, sem que seja observado um plano escrito.

Na empresa, são realizadas análises externas, empíricas, por meio de identificações do local que seu público-alvo está em maior quantidade.

Análises da concorrência, também empíricas, como ressaltado na teoria, também é um método que foi constatado nas entrevistas realizadas na empresa. Na empresa em questão pôde-se notar que onde não houvesse empresas de filtros, o Mundo dos Filtros procurava se instalar para ocupar desta forma todos os locais disponíveis da cidade.

Diante disso foram utilizados métodos jamais utilizados por outras empresas, como criar estandes para se tornar conhecido.

Análises internas também foram constatadas nas entrevistas. Para a empresa um ponto forte que ela possuía na época de seu desenvolvimento, era a pouca quantidade de concorrentes locais. E um ponto fraco era a dificuldade de conseguir colaboradores e falta de confiança dos consumidores e dos bancos perante a nova marca.

Desta forma após identificada a missão, a visão e as análises consideradas importantes pela empresa, a organização adota estratégias assim como visto na figura 2 do referencial teórico. Contudo não sendo possível determinar que se tratem derivações de um planejamento ou mesmo parte de um plano.

As estratégias são formuladas de acordo com as respostas das análises obtidas, no caso do Mundo dos Filtros, como já dito anteriormente, a empresa busca locais de grande acesso ao público.

Para por em prática o planejado, ou seja, a simples formulação do pensamento do gestor procura-se normalmente hipermercados por possuírem preços mais viáveis a shoppings em geral.

Benchmarking é outro fator apresentado na teoria que foi encontrado na empresa em estudo.

O majoritário da organização procura sempre observar locais considerados melhores que o seu para aprimorar suas lojas. Um ato de benchmarking notado no estudo de caso pôde ser notado quando o dono da empresa visitou lojas do Rio de Janeiro para obter mais idéias e modificar sua loja existente em Brasília.

Desta forma, tendo em vista seu crescimento, assim como abordado na teoria, a empresa procura estar sempre gerenciando seus processos de acordo com as mudanças presentes no mercado.

Para se manter líder, como dito na teoria, foi constatado bastante controle diante as lojas e os funcionários.

São realizadas análises periódicas nas lojas existentes para mantê-las eficientes e eficazes no comércio.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi constatado que a empresa dá mais atenção às lojas que geram menores resultados, porém não deixa de controlar nenhuma ao longo do tempo.

A empresa também distribui metas para os colaboradores. Exige uma quantidade mínima de venda aos funcionários por mês para que estes façam com que a empresa continue crescendo. E no caso de incompetência dos membros estes são mandados embora para manter o perfil planejado inicialmente.

A empresa também confirma a teoria de que é necessário um planejamento coordenado, ressalta a importância das partes do planejamento estarem relacionadas umas as outras durante sua elaboração.

A empresa comprova a presença das partes da organização estarem relacionadas umas as outras ao escolher o ambiente em que irá se implantar de acordo com a quantidade de público e do custo do aluguel.

Para a empresa, não é gerado benefícios ao adquirir um bom local, com grande quantidade de gente, porém que seja muito caro. A empresa busca sempre conciliar a quantidade de público presente com um preço considerado viável.

Outro tipo de planejamento dentro do planejamento estratégico presente no referencial teórico que é empregado na empresa é o planejamento participativo.

A empresa em suas análises, na contratação de pessoal, dentre vários outros fatores evidenciados na entrevista, mostrou que enxerga tudo e programa tudo da maneira mais simples possível para evitar desperdícios de tempo.

Planejamento permanente é outro planejamento evidenciado no estudo de caso que confirma a teoria. Apesar da necessidade do planejamento da empresa estar sempre se adequando às novas mudanças do mercado, a empresa visa sempre manter seu foco inicial. Expandir cada vez mais sua marca, se manter perto dos seus consumidores e conservar a qualidade no atendimento.

Diante disso, pôde-se observar que a empresa busca ser sempre eficiente, eficaz e efetiva como dito na teoria.

A organização em questão se mostra eficiente ao realizarem uma análise do mercado para tentar da maneira mais rápida possível alcançar todos os espaços de Brasília.

Apresenta-se eficaz quando na prática consegue alcançar todos os espaços almejados, satisfaz seus consumidores e seus funcionários.

E é efetiva ao cumprir constantemente o planejamento proposto.

A empresa mostra o quanto o mercado está sujeito às mudanças e a necessidade constante de um novo planejamento para se manter bem.

Contudo, confirmando mais uma vez a teoria, o planejamento realizado na empresa não acontece somente antes da ação, ele vai se manter presente durante todas as suas atividades e seus processos.

Outro aspecto que pôde ser observado ao relacionar a teoria abordada nesse trabalho com o estudo de caso foi a forma de hierarquia da empresa. A empresa mudou sua hierarquia de cima para baixo. Hoje pelo mercado estar cada vez mais competitivo, as tomadas de decisões são realizadas em grupo.

Como apontado no levantamento bibliográfico, existe diferença entre plano e planejamento e foi constatada na empresa a presença apenas de um planejamento desde o seu início até os dias atuais.

Contudo, fica a dúvida sobre a questão do planejamento, tendo em vista inexistência de um plano que oriente as ações e as traduza por um documento escrito e validado pela empresa e por seus gestores e colaboradores.

A empresa não percebe a necessidade de deixar um plano escrito, tudo é desenvolvido à medida que ocorrem mudanças, colocando as ações como sistemas de reação da gestão.

As alternativas indicadas e as ações deliberadas são objeto de reflexão exclusiva do seu gestor que as formula e analisada de acordo com um possível futuro por ele identificado, sem a expressão escrita da sua formulação.

Desta forma foi constatado na entrevista o alcance dos objetivos e da missão proposta pela empresa em estudo, mesmo que empiricamente.

Confirmando mais uma vez a teoria, a empresa mostra a necessidade do esforço do pessoal, da competência e da disciplina para a empresa alcançar onde está hoje, contudo necessitando observar a formulação escrita do plano que contemple a atividade rotineira do planejamento do seu principal gestor e responsável.

7. CONCLUSÃO

Esta monografia ressaltou a importância do planejamento estratégico para uma gestão empresarial de empresas.

A fim de responder o problema proposto no trabalho, que visava verificar como a empresa Mundo dos Filtros formula seu planejamento estratégico, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três funcionários do Mundo dos Filtros presentes em seu desenvolvimento.

O Mundo dos Filtros é a empresa líder de seu segmento. Uma empresa de médio porte que emprega cerca de duzentos e quarenta funcionários.

Formula suas estratégias à medida que surgem novas oportunidades ou ameaças no mercado.

De acordo com a entrevista realizada no Estudo de Caso do trabalho, pôde-se observar a utilização de ferramentas, como análises do mercado, análises do ambiente, do custo - benefício, dentre outros fatores para implementar seu processo de modo eficaz e eficiente.

Para a empresa em estudo, uma vez estando de acordo com esses fatores, torna-se bem mais fácil se expandir e se alastrar no negócio inserido.

Outro fator considerado de suma importância pela empresa é a forma de manter suas estratégias em prática. O controle ocorre periodicamente por meio de análises do histórico e do faturamento da empresa, onde são tomadas decisões para corrigir e ajustar os possíveis erros detectados.

Com essa forma de enxergar e de avaliar o mercado, a empresa obteve sucesso em seu desenvolvimento.

Desta forma, foram alcançados os objetivos propostos. Foi apresentado a história e as estratégias da empresa. Foi demonstrado o procedimento da empresa, como ela é controlada e quais foram os resultados obtidos, como apresentado no parágrafo anterior.

Porém com base no referencial teórico abordado no trabalho, pode-se constatar que a empresa possui visões estratégicas, missões estratégicas, porém devido a ausência da formalização de sua estratégias, existem dúvidas se a empresa possui um planejamento estratégico como abordado na teoria.

Diante disso, ao longo do trabalho, foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração, estratégia, missão, visão e como esses fatores ocorrem na empresa Mundo dos Filtros na prática para a reflexão dos administradores que estão envolvidos nessa área.

Pode-se rematar, no entanto, que para ser um bom gestor, o empreendedor deve saber integrar as partes da organização para tomar as decisões corretas e saber lidar com seus clientes e funcionários para mantê-los satisfeitos e motivados respectivamente.

É necessário, além disso, que o gestor tenha conhecimento sobre cada um dos elementos, das funções e dos limites que sua empresa possui para se desenvolver no mercado.

Saber acompanhar as mudanças existentes e adaptar sua empresa a elas é um fator essencial observado no trabalho.

Por fim, pode-se concluir que um planejamento é extremamente necessário para nortear a empresa no ponto de vista administrativo e para desenvolver ações que levarão a organização ao cumprimento de suas metas e objetivos.

Empresas que não tem visão de futuro, certamente perdem seu lugar no mercado.

Durante o desenvolvimento do trabalho, houve dificuldade para obter melhores informações sobre o Estudo de Caso abordado. Devido à ausência de funcionários antigos da empresa presentes na época de seu desenvolvimento, poucos foram os colaboradores que tinham informações suficientes para transmitir os dados necessários.

A carência de um plano escrito na empresa também foi outro fator que dificultou para obter as informações necessárias.

Para agendas futuras pode-se relatar que planos flexíveis e duradouros é importante para uma empresa.

Uma empresa consegue obter sucesso sem um planejamento como visto na empresa em estudo, porém é aconselhável que as empresas tenham um planejamento estratégico para que ela tenha um relato formal que possa ser passado adiante e possa servir de estudo futuramente.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 1º Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**. 3º Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas: 1998.

BONADIO, Luciana. **Água da torneira é potável, mas paulistas buscam filtros e purificadores** Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL174046-5605,00-AGUA+DA+TORNEIRA+E+POTAVEL+MAS+PAULISTAS+BUSCAM+FILTROS+E+PURIFICADORES.html>> Acessado em: 21 Maio 2009.

LOJAS DE FILTROS. Disponível em: <http://telelistas.net/1/17_DF/61000_brasilia/222/346/553/37982/filtros-agua.htm> Acessado em: 03 Abr. 2009.

PAULA, Ariano Cavalcanti de. **Metodologia de pesquisa**. Disponível em: <<http://gpo.com.br/tese/metodologia.htm>> Acessado em: 13 Set. 2009.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. **Metodologia de pesquisa**. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>> Acessado em: 17 Out. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 21º Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Maria piedade Femades; SOUSA. Vânia Pinheiro de. **Pesquisa bibliográfica**. Disponível em: <<http://www.normalizacao.ufjf.br/subitem.php>> Acessado em: 17 Out. 2009.

SILVA, Veslaine A. **Planejamento financeiro familiar**. Disponível em: <<http://www.unifenas.br/extensao/planejamentofamiliar.pdf>> Acessado em: 28 Set. 2009.

RIMOLI, Celso A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. 1º Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

SAPIRO, Idalberto Chiavenato Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. 8º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. 8º Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE

Entrevista 1

1. Fale sobre a empresa mundo dos filtros.

Bom, a marca Mundo dos Filtros foi fundada em agosto de 1987.

Tem como foco principal a comercialização de filtros e purificadores e como seu complemento a linha de ar condicionado, saunas, eletro e eletro portáteis. Hoje em dia, com mais de vinte anos de existência né? Existem vinte e sete lojas no DF e no entorno. Bom, o que mais posso falar, a empresa possui cerca de uns duzentos e quarenta funcionários. Aproximadamente noventa vendedores, trinta auxiliares administrativos, na área de limpeza há aproximadamente uns sete, dezesseis técnicos e mais cem meninas na área de telemarketing da empresa.

2. Quais os departamentos existentes na empresa?

Bom, nós temos o departamento de Compra, de marketing, de manutenção, de planejamento de vendas, de RH, tem tesouraria, o depósito, a área de prevenção de perdas, a área que faz as cobranças, CPD e Informática.

Hum, eu não sei te dizer quantas pessoas há em cada um deles. Mas se quiser eu tomo conhecimento e te passo.

3. Existe algum tipo de público específico para a loja?

Não, nosso público são todos que tomam água (risada), o que eu posso determinar mais ou menos, é que são pessoas acima de vinte e um anos.

Entrevista 2

1. Fale sobre a evolução da empresa e de suas características.

No início nós começamos vendendo filtro de porta em porta, tínhamos aproximadamente 300 vendedores que vendiam filtros de porta em porta por três anos. Depois inovamos com os primeiros estandes de vendas. Foram colocados estandes onde havia muito transito de pessoas. Como por exemplo, em super mercados, casa da banha, sab, cobal, conjunto nacional (primeiro), e em toda rede jumbo, hoje, pão de açúcar. Hoje se obter um estandes de venda é cobrado R\$ 8.000, na época foi dado um bebedouro em troca do estande e de um ano de aluguel no conjunto nacional. Fomos os pioneiros de estande de venda em Brasília. Os outros locais também não cobravam um valor muito caro, dava para pagar. E assim foi, na medida em que ia dando para abrir outro estande nós íamos abrindo. Na época não tínhamos idéia de como seria uma loja, não tínhamos recursos e estrutura para conseguir abrir uma loja. Logo, na medida em que fomos implantando os estandes a partir de 1987 foi aberta a 1º loja na 102 norte. Foram contratados empresas de publicidades. Nós chamamos o jornalista Cid Moreira, porque ele tinha aquele vozeirão e estava no auge da sua fama, para gravar o comercial entre novelas. Ai foi um maior sucesso, a loja encheu. Nessa época só havia uma loja desse ramo, (loja dos filtros, 106 sul). Ai eu fui abrindo lojas e lojas para ocupar todos os espaços em Brasília, para que não houvesse chances de entrar concorrentes. Em 1990 foi aberta a segunda loja na galeria do Carrefour sul que era na época a única rede forte de hipermercado na cidade. Atraia uma grande quantidade de clientes em potencial do nosso ramo, donas de casas, clientes potenciais. Desta forma, nesse mesmo ano foi iniciada a nossa operação de telemarketing. Começamos só com filtros, churrasqueiras à gás... Hoje nosso telemarketing representa nossa segunda loja melhor em vendas, e a 1º em resultados financeiros com 200.000 clientes cadastrados. Acreditamos que em um futuro bem recente ela seja primeiro lugar em vendas. Depois fomos procurando ocupar o espaço de Brasília. Quem era o consumidor? São todos que tomam água, logo todos eram nossos clientes. No entanto fomos abrindo lojas em locais de grande circulação do público.

2. Foi implantado um modelo de planejamento próprio para a empresa Mundo dos Filtros?

Inicialmente não, a gente foi fazendo e com o tempo “replanejando” de acordo com o que mercado pedia. Eram feitas somente análises de mercado em relação ao custo-benefício: shopping, por exemplo, passa muito público mais o preço era alto, supermercado, passa muito publico e é mais barato. Foi analisado também lojas de rua. Foi decidido que o melhor local para nosso ramo são os hipermercados e super mercados, pois era freqüentado por donas de casas que são nossos potenciais compradores e os alugueis eram baratos por não serem construídos com o objetivo de aluguel, hoje 80% das lojas ficam em supermercados e hipermercados. Porém foram abertas algumas lojas em shopping também (10%), e algumas em ruas (10%). Hoje a medida que são abertos novos supermercados e hipermercados são abertas novas lojas.

3. Explique sobre a visão de futuro formulada para a empresa.

Não foi pensado muito, eu era um vendedor, na época eu só queria vender e vender para ser um vendedor de sucesso.

4. Quais dificuldades vocês encontraram no período de elaboração e implementação do plano? Como vocês as enfrentaram?

Todas. Dificuldades para encontrar pessoas certas, dificuldades para montar equipes de vendas, dificuldades para arrumar pontos de vendas, tudo era difícil, ninguém te dá credito no inicio, ninguém quer trabalhar com você, vendedores preferiam trabalhar em empresas maiores, tudo era difícil. Hoje, todos me dão credito, querem alugar lojas para gente. Antes ninguém confiava ninguém emprestava um dinheiro. Mas esses problemas foram enfrentados com determinação, acreditando, tendo otimismo. Conseguimos gerar confiança por meio de vários anúncios, no final acabava sempre aparecendo alguém. Ofereci minha casa, para ganhar confiança, se eu não pagasse pegavam minha casa. E assim fui ganhando a confiança aos poucos.

5. Quais as ações necessárias para manter o controle do planejamento?

Dando um bom atendimento, ouvindo nossos clientes, procurando atender todas as necessidades dos clientes. Se mantendo em todos os pontos das cidades. Cada dia tentando melhorar mais, melhorando nossa informatização, buscando aprimorar sempre nosso atendimento, ver o que o cliente necessita no momento. Melhorando a qualidade dos produtos, nosso foco é sempre voltado para o cliente, procuramos satisfazê-lo em todos os sentidos.

Trabalhamos em cima de metas para todos os vendedores para mantê-los motivados. Sou eu que até hoje contrato todos os vendedores, não delego o recrutamento para ninguém. Dou muita ênfase para vendedores que sabem fechar uma venda. São feitas também propagandas por meio de panfletagens todo mês, mídia impressa, jornais e as vezes televisão e analisamos os resultados mensalmente. Fazendo ajustes se necessário. Ficamos mais em cima das lojas com problema, cobramos mais. Porém a que dá mais resultado nunca é deixada de lado. Pergunta isso para Gilson que ele vai te explicar melhor.

6. De quanto em quanto tempo vocês aplicam o plano na empresa? Em que época vocês o aplicam?

Não tem um prazo determinado. A vida aqui é uma loucura, não temos algo escrito, fazemos os ajustes a medida que precisamos. Agora, por exemplo, teremos que “replanejar” a empresa toda de novo por questões tributárias.

7. O objetivo almejado foi alcançado após a implementação do plano na empresa?

Meu objetivo foi totalmente alcançado.

8. 10- Qual valor você dá ao fato de planejar a empresa?

Hoje o planejamento é o principal para a empresa. É essencial você pensar antes de agir.

Entrevista 3

1. Foi implantado um modelo de planejamento próprio para a empresa Mundo dos Filtros?

Não, a empresa foi crescendo de acordo com o mercado varejista, o Mundo dos Filtros concentrou esforços na busca de novos produtos que pudessem atender a uma demanda cada vez mais exigente tanto na qualidade como no preço. Como o mundo dos filtros é uma empresa regionalizada buscamos também produtos diferenciados e fora de sua especialidade como produtos para o lar, além da mais completa linha de filtros para água. Buscamos analisar da melhor forma possível para o local de implementação de cada loja, assim a empresa foi crescendo muito rapidamente. O resultado dessas ações foi aparecendo com extrema rapidez. Fez parte da estratégia da empresa também a busca por profissionais de vendas que pudesse oferecer ao cliente um atendimento qualificado, diferente, valorizando também o profissional para que ambos fiquem satisfeitos. Em alguns momentos desse crescimento foram desenvolvidas campanhas publicitárias para divulgação e fortalecimento da marca, lançamento de novos produtos.

2. Quais as ações necessárias para manter o controle do planejamento?

O acompanhamento constante do desempenho das lojas com pesquisas de mercado para aferimento do desempenho da equipe, aceitação dos produtos e satisfação dos clientes. A busca incessante de novas tecnologias voltadas ao melhor atendimento ao cliente. Investindo na valorização dos colaboradores por meio de treinamentos, palestras, etc. Consolidando parcerias com as redes de hipermercado e supermercados, assegurando assim a participação em possíveis novos lançamentos, o que tem acontecido com grande freqüência no Distrito Federal. Mantendo contato freqüente com os fornecedores numa relação amigável e profissional, buscando sempre identificar novos produtos e contribuir com o desenvolvimento de outros, uma vez que o Mundo dos Filtros possui em seu quadro de colaboradores profissionais dedicados e especializados em filtros. E fazendo de tudo para mantermos nossos clientes. Na área de telemarketing, por exemplo, todos

os clientes que compram nossos produtos são cadastrados e de 6 a 12 meses são feitas ligações para os mesmos para vender o elemento filtrante do filtro (velas).